

Issue 46, Year 8th 2010 العدد 46 السنة الثامنة

واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة

الدكتور وفيق حلمي الأغا

رئيس قسم ادارة الاعمال- كلية الاقتصاد والعلوم الادارية- جامعة الازهر – بغزة

w_el_agha@yahoo.com

ديسمبر 2009

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى مديري هذه المنظمات، ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم، والتعرف على المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي كما يراها المديرون، والتعرف على علاقة بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية بكل من وضوح المفهوم وبعض المعوقات المحددة التي قد تحد أو تعوق ممارسة التخطيط الاستراتيجي في هذه المنظمات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، حيث تم توزيع استبانة على 133 منظمة ليقوم مديري هذه المنظمات بالإجابة على أسئلتها، وقد تم استرجاع 109 استبانات حيث خضعت للتحليل باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، وقد أظهرت النتائج أن 66.7% من مديري المنظمات لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وأنهم يميلوا لممارسة هذا النوع من التخطيط بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات الممارسة 3.62 كما أظهرت الدراسة أن المديرين لا ينظرون للمعوقات المحددة التي تم عرضها عليهم في الاستبانة بشكل عام كمعوقات تقف أمام عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي، بينما أشار بعضهم إلى وجود معوقات أخرى كتغيير طاقم العاملين بين فترة وأخرى، ونقص الإمكانيات المادية، وعدم تلقي المساندة الكافية من السلطة، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى للخصائص الشخصية (جنس المدير، عمره، مؤهله العلمي، سنوات الخبرة)، وكذلك للخصائص التنظيمية (عدد المتطوعين، عدد العاملين الدائمين)، بينما هناك فرق ذات دلالة إحصائية حول المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي تعزى للخصائص الشخصية (جنس المدير، عمره، سنوات الخبرة لديه)، وكذلك للخصائص التنظيمية (عمر المؤسسة، عدد المتطوعين، عدد العاملين الدائمين)، بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الشخصي المؤهل العلمي للمدير، كما أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح المفهوم ومستوى الممارسة العملية للتخطيط الاستراتيجي، ورغم أن الدراسة تعتبر بعض النتائج جيدة ومبشرة، إلا أنها أوصت بضرورة البناء على هذه النتائج ومحاولة السير قدما على نفس الطريقة المؤدية إلى تعميم فهم أعمق وممارسة أكثر جدية في هذا القطاع، كما أوصت المنظمات بالتأكد من وضوح رسالتها ورؤيتها.

مجلة علوم إنسانية
JOURNAL OF HUMAN SCIENCES
مجلة دورية محكمة تعنى بالعلوم الإنسانية
Issue 46, Year 8th 2010 العدد 46 السنة الثامنة

Abstract:

This study aimed to identify the reality of strategic planning in the nongovernmental organizations in the Gaza strip, through exploring the extent to which the directors of those organizations are aware of the scientific concept, the extent to which they practice and apply this concept.

The study also aimed to identify the obstacles that obstacles that might face the strategic planning from the directors point of view, and identify if there were statistical differences about the obstacles due to the same organizational and personal characteristics.

The researcher used the descriptive analytical approach and the field study, where he distributed 133 questionnaires; they were answered by the directors of the nongovernmental organization. They responded with a total of 109 questionnaires where they where analyzed by SPSS statistical program.

The results showed that 66.7% from the NGO's directors have an understanding of the concept of strategic planning, they tend to practice it, the mean score for the practice question was 3.62. the study also showed that those directors don't view the obstacles stated in the questionnaires as factors hindering the strategic planning process, whereas, some pointed out other obstacles such as changing the staff frequently, lack of facilities and support from the Palestinian Authority.

The study also showed that there were no statistical differences in the clarity of strategic planning concept due to the personal characteristics of the director (gender, age, qualification, year of experience) or the organizational characteristic (the number of volunteers, the number of the permanent staff), where there were statistical differences between the directors due to the organizational variable (the age of the NGO).

The study also showed no statistical differences between the directors about the obstacles due to the personal characteristics (gender, age, year of experience) or due to the organizational characteristics (age of the NGO, number of volunteers and number of permanent staff), whereas, the were statistical differences related to the qualification of the director. The study also showed no statistical relationship between the clarity of the strategic planning concept and the level of practice to this concept.

Although the study consider some of the results direct and good, it emphasized further and deeper understanding of practicing strategic planning

in the NGO's and recommended NGO's to be sure about clarity of their vision and mission.

1- المقدمة:

يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة، ومن الصعب تصور منظمة ما تمارس نشاطها في عالم اليوم بدون ممارسة هذه الوظيفة الأساسية معتمدة على العشوائية أو الارتجال الذي يجعلها عرضة لمفاجآت ومواقف سيئة ليست بالحسبان تقف أمامها حائرة عاجزة عن التصرف، وما يترتب على هذا العجز من تهديد لمستقبلها ووجودها

(حيدر، 1999)

والمنظمات في مجتمع ما يمكن تصنيفها من حيث القطاع الذي تنتسب إليه إلى أنواع ثلاث، فيه إما أن تكون منظمات حكومية، أو منظمات قطاع خاص، أو منظمات غير حكومية.

بل أنها في بعض الدول تمثل الأداة الرئيسية في توزيع ونشر الرفاه الاجتماعي.

(أفندي، 2000).

وعلى المستوى الفلسطيني فإن المنظمات الأهلية الفلسطينية اكتسبت خصوصية معينة نتجت من اختلاف وتباين الأدوار التي لعبتها هذه المنظمات انسجاما مع الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي مر بها المجتمع الفلسطيني بدءا بفترة السيطرة العثمانية وانتهاءا بقيام السلطة الفلسطينية للمرة الأولى على الأرض الفلسطينية عام 1994م، الأمر الذي دشن مرحلة جديدة أدت إلى بلورة مضامين ومفاهيم وأدوار جديدة للعمل الأهلي الفلسطيني.

ولعل هذه المضامين والمفاهيم والأدوار الجديدة والتي جاءت في ظل الاعتراف العالمي المتنامي بدور هذه المنظمات، وقدرتها على إحداث التنمية الاجتماعية المستدامة اقتضت ولا زالت تقتضي من منظمات العمل الأهلي إجراء مراجعة شاملة وجذرية لرؤاها ولأهدافها ولاستراتيجياتها، بل وتقتضي منها أيضا ضرورة أن تبتكر وتبدع في تطوير خطط وبرامج تنموية تستجيب لحاجات الجمهور وتقوم على المصلحة الوطنية العامة، بالإضافة إلى ضرورة تطوير بناها وأنظمتها الإدارية والمالية، لتتمكن هذه المنظمات من مواجهة تحديات هذه المرحلة، وكل هذا يوجب على إدارات هذه المنظمات فهم وممارسة التخطيط الاستراتيجي كأداة تمكنها من التفاعل والتعاطي مع مكونات بيئتها الداخلية وما تمتلكهم من موارد وما يجري في بيئتها الخارجية وما تحمله من فرص وما تنذر به من مخاطر، تفاعلا وتعاطيا حكيمين يمكنها من النجاح والاستمرار بما يعود بالنفع عليها وعلى المجتمع ككل.

مشكلة الدراسة:

في ظل بيئة تتميز بعدم الاستقرار وعدم الثبات والتسارع وتيرة التغيرات على كافة الأصعدة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، يكون الأصل هو فهم مديري المنظمات للتخطيط الاستراتيجي وممارسته بشكل خلاق، من أجل زيادة فرص بقاء ونجاح المنظمات اللاتي يديرونها ولضمان قيام هذه المنظمات بالأدوار المناطة بها على أفضل وجه، لذا ستحاول هذه الدراسة الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة؟
ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

(1) ما مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة؟
(2) ما درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في هذه المنظمات؟
(3) ما هي المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي في هذه المنظمات؟
(4) هل توجد هناك علاقة بين وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسته في هذه المنظمات؟
(5) ما علاقة المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

(1) التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
(2) التعرف على مستوى ممارسة مديري هذه المنظمات للخطوات والإجراءات التي تنطوي عليها عملية التخطيط الاستراتيجي.
(3) استكشاف ما إذا كان هناك أثر لبعض الخصائص (المتغيرات) الشخصية والتنظيمية في فهم المدير للتخطيط الاستراتيجي.
(4) رصد آراء المبحوثين في بعض المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي.
(5) استكشاف ما إذا كان هناك أثر لبعض الخصائص (المتغيرات) الشخصية والتنظيمية في آراء المديرين حول بعض المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي.
(6) التعرف على علاقة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي بممارسته عمليا.

أهمية الدراسة:

1- تنبع أهمية الدراسة من أهمية التخطيط الاستراتيجي ذاته والتي تفرض الاهتمام به كسلوك إداري أساسي يتوجب على المدراء في الإدارة العليا ممارسته باعتباره بعدا هاما من الأبعاد والمهارات الشخصية لهؤلاء المدراء حيث ينبغي قياسها لديهم عند تقييمهم وعند تقييم نجاح أو فشل المنظمات التي يديرونها ذلك لأن هذا البعد يعكس مدى تمتعهم بخاصية التفكير الاستراتيجي سيما وأن هناك من يعتقد بأن التخطيط الاستراتيجي هو نتاج التفكير الاستراتيجي.

(Garratt, 1995)

2- إن قطاع المنظمات غير الحكومية أضحى قطاعا له وزنه ضمن المنظومة المؤسساتية في المجتمع الفلسطيني

3- سد جزء ولو بسيط من النقص في الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، وخاصة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في قطاع المنظمات غير الحكومية، على المستوى المحلي على الأقل.

تقديم دراسة ينتفع بها القطاع الأهلي عامة والمستوى القيادي فيه خاصة من خلال إثراء معرفتهم بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأبعاده، الأمر الذي قد يساهم في رفع مستوى أداءهم الإداري في هذا الجانب.

فرضيات الدراسة:

ستتولى هذه الدراسة الإجابة عن سؤالها الرئيس بالاستناد إلى الفرضيات التالية:

أولا: الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لبعض الخصائص الشخصية للمدير (العمر بالسنوات، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) عند مستوى دلالة 0.05.

ثانيا: الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لبعض الخصائص التنظيمية للمنظمات غير الحكومية (عمر المؤسسة، عدد العاملين، المتطوعين، عدد العاملين الدائمين) عند مستوى معنوية 0.05.

ثالثا: الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في ممارسة التخطيط الاستراتيجي تعزى لوضوح المفهوم للتخطيط الاستراتيجي عند مستوى معنوية 0.05.

رابعا: الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية تعزى للخصائص الشخصية للمدير (الجنس، العمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة) عند مستوى ثقة $\alpha = 0.05$

خامسا: الفرضية الرئيسية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية تعزى للخصائص التنظيمية (عمر المنظمة، عدد المتطوعين، عدد العاملين الدائمين)، عند مستوى ثقة $\alpha = 0.05$.

حدود الدراسة:

تتقيد هذه الدراسة فقط بتحقيق الهدف الرئيس لها، والذي يتمحور حول دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث مدى وضوح المفهوم العلمي له عند مديري المنظمات غير الحكومية، ومدى الممارسة العملية لهذا المفهوم، والتعرف على المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي، وعلاقة وضوح المفهوم لديهم ببعض الخصائص الشخصية (المؤهل العلمي، العمر، الخبرة، الجنس)، وبعض الخصائص التنظيمية (عمر المنظمة، عدد الموظفين الدائمين، عدد المتطوعين)، ثم علاقة وضوح المفهوم بالممارسة أي الممارسة العملية للتخطيط الاستراتيجي،

وعلاقة بعض المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي ببعض الخصائص الشخصية والتنظيمية المشار إليها.

كما أن هذه الدراسة اقتصرت على المنظمات غير الحكومية المحلية فقط واستثنت المنظمات غير الحكومية الدولية كما أنها اقتصرت جغرافيا على المنظمات غير الحكومية المتواجدة في قطاع غزة فقط دون الضفة الغربية وذلك لصعوبة الوصول والاتصال بمنظماتها نظرا للظروف السياسية والأمنية السائدة التي تحول دون ذلك.

2- الدراسات السابقة:

لم يتمكن الباحث من الوصول إلى دراسات تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي لدى المنظمات غير الحكومية سواء على مستوى الوطن أو الدول المجاورة، بينما وجد عدة دراسات اهتمت بالتخطيط الاستراتيجي أو التفكير الاستراتيجي تم إجراؤها على مجتمعات دراسات أخرى لا تنتمي للمنظمات غير الحكومية، وبعض الدراسات التي اهتمت بالمؤسسات التطوعية أو غير الحكومية من زوايا إدارية أخرى ومن هذه الدراسات:

أولا: الدراسات الفلسطينية:

(1) دراسة عطا الله (2005):

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات في قطاع غزة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن 64.5% من مديري شركات المقاولات لا يدركون المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي واستخدامه في هذه الشركات، وقد كانت نسبة الذكور في عينة الدراسة 99.3% بينما نسبة الإناث 0.7%.

(2) دراسة شبير (2004):

بعنوان: "واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره". وقد تناولت هذه الدراسة تحليل واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لدراستها وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها عدم العناية الكافية بتخطيط وتطوير عملية تنمية وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية، حيث تسودها بعض الممارسات غير الإيجابية، وأن المؤسسات غير الحكومية لا تمارس التخطيط ضمن منهجية كاملة وواضحة، وقد أوصت الباحثة ببعض التوصيات مثل العمل على تطوير نظم وأساليب القيادة الإدارية والعمل على مراجعة وتغيير الهيكل التنظيمي دوريا وبشكل منهجي ومدروس، وصياغة استراتيجيات واضحة ومكتوبة لإدارة وتنمية وتطوير الموارد البشرية.

(3) دراسة الفرا (2003):

بعنوان " آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني"

وقد تناولت هذه الدراسة سمات السلوك الإداري الاستراتيجي من وجهة نظر المدير الفلسطيني في منشآت الصناعات البلاستيكية في قطاع غزة، وقد خلصت الدراسة إلى تغلب السلوك التكتيكي على السلوك الاستراتيجي، وإلى وجود علاقة طردية بين السلوك الاستراتيجي والمستوى العلمي للمدير وخبرته وعلاقة إيجابية بين حجم المنشأة والسلوك الإداري الاستراتيجي، كما أظهرت الدراسة

غياب النظرة الشمولية لدى المدير الفلسطيني تجاه المستقبل، ونقص المهارات التي تمكنه من ممارسة السلوك الاستراتيجي، وغياب نظم المعلومات الإدارية المناسبة.

(4) دراسة أبو معمر (2002):

بعنوان: " التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لرفع كفاءة وفاعلية المنظمات الصناعية الخاصة في قطاع غزة".

وقد اهتمت هذه الدراسة بالأسلوب المتبع في وضع خطة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية الخاصة في قطاع غزة، إلى جانب دراسة وتحليل عوامل البيئة الخارجية والداخلية، وقد توصل الباحث في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها غياب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات الصناعية الخاصة في قطاع غزة، والخلط بين المفاهيم التخطيطية في هذه المنظمات، وغياب الارتباط والتنسيق بين الاستراتيجية العامة واستراتيجية الموارد البشرية.

(5) دراسة عبد الهادي:

بعنوان: "دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني"

وقد هدفت هذه الدراسة إلى توفير معلومات مهمة ومفيدة وذات مصداقية عن المنظمات الأهلية، ولصالح المنظمات الأهلية من حيث وضع اليد على ما من شأنه تحسين أداء هذه المنظمات وتعزيز مساهمتها في تطوير وبلورة السياسات العامة وزيادة تأثيرها التنموي والمجتمعي.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كثيرة تتعلق بشتى شئون العمل الأهلي، ومن هذه النتائج ما يعكس صورة إيجابية عن هذا القطاع ومنها ما يعكس صورة سلبية ومن النتائج التي تعنى هذه الدراسة النتائج التالية:

- أن هناك اهتمام أوسع لدى المنظمات الأهلية للاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وهذا موجود لدى ما يقرب من 83.1%.
- أن هناك عدد هام من المؤسسات الأهلية يتبنى الاستراتيجية المندمجة والتي تربط بأحكام ما بين التأثير في السياسات العامة وبناء الوعي الجماهيري وتقديم خدمات التطوير المؤسسي والتنسيق والتشبيك.
- 83.6% من المنظمات الأهلية لديها نظام واضح للمتابعة وتقييم الإنجاز.

(6) دراسة الشلبي (2000):

بعنوان: "تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة".

وقد هدفت هذه الدراسة إلى توفير قاعدة بيانات عن المنظمات غير الحكومية، تتناول تعدادها أماكن وجودها ونطاق خدماتها وبرامجها وأهدافها، وقد بينت الدراسة وجود ضعف عام في البنية الداخلية للمنظمات غير الحكومية، وخاصة في مجال التخطيط، وأنها تعاني من نقص الموارد المالية ونقص وضعف في البيئة التحتية اللازمة لتمكينها من تنفيذ برامجها، واستمرار اعتمادها على أساليب إدارة تقليدية، وكذلك بينت هذه الدراسة تنوع المنظمات الفاعلة من حيث الأهداف والبرامج، ووجود أفضلية في البناء المؤسسي لدى المنظمات الجديدة مقارنة بالمنظمات التقليدية الأمر الذي ينعكس على فاعلية وكفاءة المنظمات التقليدية في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها، ولم توصي الدراسة بتوصيات محددة، إنما أشارت إلى أهمية قطاع الجمعيات الخيرية من الناحية العددية، وإلى أهمية تطويره والرقي به، وأن المبادرة في عملية التطوير والتغيير تقع على عاتق المنظمات غير الحكومية نفسها، ثم يقع على عاتق السلطة مسئولية توفير كافة الإمكانيات والتسهيلات لهذا القطاع.

(7) دراسة نخلة (1999):

بعنوان" مؤسساتنا الأهلية ودورها في فلسطين- نحو تنمية مجتمعية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بدور المؤسسات الأهلية في تنمية المجتمع الفلسطيني من خلال التعريف بأنواع هذه المنظمات وطبيعة الدور الذي تقوم به وتاريخ نشأتها والمشاكل والصعوبات التي تواجهها، وقد شملت هذه الدراسة المؤسسات الأهلية في الضفة وغزة وقد خلصت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك عدة صعوبات تعاني منها المؤسسات الأهلية مثل: قلة الموارد المالية اللازمة لتنفيذ المشاريع واستمرار تقديم الخدمات، وعدم تطوير واقع المؤسسات الإداري بما يتلاءم مع تنامي حجم الخدمات التي تقدمها، وأن المؤسسات الأهلية تقوم بتقديم العديد من الخدمات كالخدمات الصحية والتعليمية والإغاثة الاجتماعية المختلفة للمحتاجين من الفلسطينيين.

ثانيا: الدراسات العربية:

(1) دراسة السالم والنجار (2002):

بعنوان: " العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة".

وقد استهدفت هذه الدراسة استكشاف واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة من حيث مدى وضوحه ومستوى ممارسته والتعرف على طبيعة العلاقة وفقا لبعض الخصائص الشخصية والتنظيمية، وقد قام الباحثان بتصميم استبانة وتوزيعها على 96 مديرا يمثلون 96 منظمة في محافظة أربد وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن 37.5% فقط من المديرين في المنظمات الصناعية الصغيرة لديهم فهم واضح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي.
- أن هذه المنظمات لا تمارس فعليا التخطيط الاستراتيجي بصيغته المتكاملة وأن هناك درجات متفاوتة من التركيز على خطواته.
- هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين المستوى العلمي للمدير ودرجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
- أن الخصائص التنظيمية (نوع الصناعة، الشكل القانوني للمنظمة) لها علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 مع درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي عند المدير.
- توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 0.05 في أغلب ممارسة التخطيط الاستراتيجي لصالح المنظمات التي تملك المفهوم الواضح للتخطيط الاستراتيجي.

(2) دراسة الغزالي (2000):

بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا".

قد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وعي الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية ومفهوم التخطيط الاستراتيجي، ودرجة ممارسته، وكذلك التعرف على مدى المشاركة في وضع



Issue 46, Year 8th 2010 العدد 46 السنة الثامنة

الخطط الاستراتيجية، والعوامل التي تؤخذ بالاعتبار عند وضع الخطط واتجاهات المديرين نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن لدى 57.3% من مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية فهم صحيح ووعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، بينما لدى 42.7 منهم غموض وعدم فهم للمفهوم.
- تقوم المؤسسات العامة الأردنية بممارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لفقرات هذا المجال 3.39.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية (حجم المؤسسة، وعمرها، وطبيعة عملها) ووضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
- بينما هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين حجم المؤسسة ممثلا بعدد الموظفين ودرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

(3) دراسة أبو صفية (2000):

بعنوان: "معوقات الأداء الإداري التي تواجه المنظمات غير الحكومية: منظمات مختارة في الأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهم المعوقات الإدارية التي تواجه المنظمات غير الحكومية وذلك من وجهة نظر العاملين في إدارة تلك المنظمات، كما هدفت كذلك إلى معرفة مدى تأثير كل نوع من هذه المنظمات بتلك المعوقات، وقد انتهت الدراسة إلى أن الأداء الإداري للمنظمات غير الحكومية ممثلا بأبعاده المختلفة (السياسات، الإجراءات، الهيكل التنظيمي، التنبؤ، البرامج الزمنية والاتصال) يعتبر ضعيفا أو أقل من المتوسط، وبالنسبة للعوامل المعيقة للأداء الإداري في هذه المنظمات فقد خلصت الدراسة إلى درجة الرسمية، ودرجة المركزية، ودرجة التعقيد بالترتيب حسب أهميتها هي من أهم المعوقات، وقد أظهرت الدراسة أن درجة التنسيق مرتفعة، كما أوصت الدراسة بضرورة العمل المستمر على تطوير الهياكل التنظيمية لهذه المنظمات، وضرورة العمل من خلال خطط واستراتيجيات مبرمجة زمنيا وكذلك ضرورة الاهتمام بالوقت بشك كاف، كما أكدت على ضرورة إتباع استراتيجية للتطوير الإداري ورفع مستوى الأداء وتطوير قدرات ومهارات العاملين وأعضاء الهيئات الإدارية في المنظمات غير الحكومية.

(4) دراسة حمامي والشيخ (1995):

بعنوان: " التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية"

وقد تناولت هذه الدراسة التخطيط الاستراتيجي كما يراه مديرو شركات الأعمال الأردنية، في محاولة لمعرفة تأثير بعض العوامل التنظيمية (حجم وعمر وطبيعة عمل الشركة) على هذه الرؤية، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على بعض ممارسات التخطيط الاستراتيجي مثل درجة المركزية، العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الخطط، واتجاهات المديرين نحو هذا النوع من التخطيط، وقد أجريت الدراسة على عينة من مدراء الشركات المعنية بلغ عدد أفرادها (182) مديرا، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن لدى نسبة (41%) من مديري شركات الأعمال الأردنية غموض واضح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأن مديري الشركات الحديثة أكثر فهما للتخطيط الاستراتيجي، من نظرائهم في الشركات القديمة، وأن مديري شركات الأعمال الأردنية يميلوا إلى المركزية في وضع الخطط الاستراتيجية، وأنهم يقوموا بالتركيز على العوامل ذات الصبغة المالية عند التخطيط الاستراتيجي أكثر من غيرها من العوامل

مثل المنافسة والتغيرات الاجتماعية والتكنولوجية والسكانية، بالإضافة إلى أن لدى هؤلاء المدراء اتجاهات إيجابية نحو التخطيط الاستراتيجي.

(5) دراسة الفرحان وخصاونة (1991):

بعنوان: "الممارسات الإدارية في الجمعيات التطوعية في الأردن".

وقد أظهرت هذه الدراسة مجموعة من الحقائق أهمها أن الهيئات الإدارية للجمعيات التطوعية تمارس عملية التخطيط أكثر من ممارستها لعمليتي التنفيذ والتقويم، بمعنى توافر مهارات التخطيط أكثر من مهارات التنفيذ والتقويم، كما أظهرت الدراسة انخفاض عدد المتطوعين المتفرغين للعمل في هذه الجمعيات، وأن نسبة قليلة (24.8%) من هذه الجمعيات تقوم بإجراء عملية تقويم عام للأهداف، كما أظهرت الدراسة افتقار غالبية الهيئات الإدارية والعاملين في هذه الجمعيات إلى معرفة المفاهيم الأساسية في الإدارة، بالإضافة إلى غياب التنسيق بين الهيئات الإدارية والعاملين، وغياب الدعم المالي من قبل الجهات الرسمية، وافتقار هذه الجمعيات إلى خطط واضحة ومبرمجة زمنيا لأعمالها ونشاطاتها.

(6) دراسة مرعي، وياغي (1991)

بعنوان: "قياس الأداء الإداري للمديرين السعوديين في قطاع الخدمة المدنية"

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة عملية القيادة الإدارية ومعرفة درجة الاختلاف في الأداء الإداري لدى مديري قطاع الخدمة المدنية السعوديين، وعلاقتها ببعض العوامل كالمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وعدد المرؤوسين، وقد كانت أهم نتائج الدراسة أن مديري قطاع الخدمة المدنية السعوديين يمارسون المهارات الإدارية بتفوق، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين المديرين في ممارسة القيادة الإدارية تعود إلى اختلاف المستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، وقد أوصى الباحثان بضرورة تدعيم مهارات القيادة الإدارية لدى المديرين ومساعدة رؤساء الأقسام وخاصة أولئك المشرفين على أعداد كبيرة من المرؤوسين على اكتساب مهارات القيادة من خلال التدريب.

ثالثا: الدراسات الأجنبية:

(1) دراسة Schraeder 2002:

بعنوان: " مدخل مبسط للتخطيط الاستراتيجي"

"A Simplified Approach To Strategic Planning (Practical Considerations And Illustrative Example"

وهذه الدراسة كانت عبارة عن دراسة نظرية، اهتم الباحث فيها بتوضيح فوائد التخطيط الاستراتيجي، والتعريف بمن يجب أن يشاركوا في هذه العملية، والاعتبارات التي يجب أخذها بالحسبان عند ممارستها، ثم ساق الباحث مثال عملي على الآلية التي سارت بموجبها عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة Emergency- Service Provider.

وقد خلص الباحث إلى أن المؤسسات الخدمية التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي تنجز أعمالها بشكل أفضل من تلك التي لا تستخدمه، وأن هناك أهمية قصوى لحضور المديرين الرئيسيين في المنظمة لجلسات التخطيط الاستراتيجي، كما أشارت الدراسة إلى أن هناك فوائد من إشراك استشاريين تنظيميين خارجين في هذه العملية.

(2) دراسةO'Regan and Ghobadian :

بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي الفعال في المنظمات الصغيرة والمتوسطة"
"Effective strategic planning in small and medium sized firms"
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي الرسمي والعلاقة بين الرسمية في التخطيط الاستراتيجي والمعوقات التي قد تواجه التنفيذ، والعلاقة بين اتباع التخطيط الاستراتيجي الرسمي ونوع الشركة من حيث أنها شركة أم أو شركة تابعة.
وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات التابعة تواجه معوقات التنفيذ الثمانية بدرجة أقل من الشركات الأم، ولكن الاختلافات بينهما ليست ذات دلالة إحصائية، وأن الشركات التي تتبع التخطيط الاستراتيجي غير الرسمي، وأن الشركات التابعة تتبنى التخطيط الاستراتيجي الرسمي أكثر من الشركات الأم، والمعوقات التي تضمنتها الدراسة هي: وجود أزمات تشوش الاهتمام بالتنفيذ ظهور مشكلات خارجية غير متوقعة، عوامل خارجية تؤثر في التنفيذ، فهم العاملين للأهداف الاستراتيجية غير كاف، الاتصالات غير مناسبة، التنفيذ يأخذ وقت أطول من المتوقع، نقص في قدرات العاملين، فعالية تنسيق التنفيذ غير كافية.

(3) دراسة Jerrar & Abuznaid (2002):
بعنوان " منظور لتنمية قطاع المنظمات غير الحكومية الفلسطينية"
"Palestinian NGO's Development Perspective"
وقد كان الهدف العام لهذه الدراسة هو مساعدة المنظمات غير الحكومية الفلسطينية على المشاركة في صياغة السياسة والتخطيط الاستراتيجي الناتج عن التنسيق والتعاون فيما بين هذه المنظمات، وبين هذه المنظمات والسلطة الفلسطينية، وبينها وبين القطاع الخاص وذلك من خلال:
- تقييم القيود التي تواجه نمو المنظمات غير الحكومية.
- تحديد الفجوات، والاحتياجات، ومناطق التناغم الممكنة في قطاع المنظمات غير الحكومية من أجل تطوير حوار سياسي فعال.
- تقييم شبكات المعلومات والاتصال في هذا القطاع.

وقد وجدت هذه الدراسة أن المنظمات غير الحكومية في الضفة وقطاع غزة أصبحت بعد قيام السلطة الفلسطينية عام 1994م، تمر في مرحلة تحول تفرض عليها جملة من القضايا والتحديات ليس فقط على المستوى الوطني بل على مستوى القطاع في حد ذاته، كما وجدت أن هناك بعض المعوقات التي تحد من الارتقاء بالقطاع غير الحكومي ومن هذه المعوقات عدم توفر نظم معلومات لدى هذه المنظمات، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة انعقاد جلسات في التخطيط الاستراتيجي، لمساعدة هذه المنظمات في تحديد غاياتها ورسالته ورؤيتها حسب البنية الكلية والجزئية التي تعمل بها، وأن هذه المنظمات غير الحكومية تحتاج إلى تحسين هياكلها التنظيمية، وتحتاج إلى برامج تدريبية لرفع مستوى مهارتها وقدراتها، وأهم البرامج التدريبية التي تحتاجها هي التدريب على التخطيط الاستراتيجي، والحكم السليم، والإدارة المالية، وكتابة التقارير والمشاريع.

(4) دراسة Abdelkarim (2002):
بعنوان: "تقيم استمرارية التمويل طويل الأجل للمنظمات غير الحكومية الفلسطينية"
" The long financial sustainability of the Palestinian NGO sector an assessment"

وهذه الدراسة قد أجريت على بعض المنظمات غير الحكومية في الضفة والقطاع، وقد شملت أيضا ثلاث منظمات تمويل وأربعة منظمات قطاع خاص، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تقييم حالة استمرارية التمويل للمنظمات غير الحكومية الفلسطينية بالتركيز على مصادر هذا التمويل واستخداماته إلى جانب تقييم بعض المتغيرات كالقيادة، والحكم، والإدارة، والمشاركة المجتمعية، ولكن في حدود علاقتها أي علاقة هذه المتغيرات باستمرارية التمويل، وقد جاءت أهم النتائج لهذه الدراسة على النحو التالي:

- أن هناك ما يقارب من 53% من هذه المنظمات تعاني من العجز المالي في ميزانيتها.
- أن المنظمات غير الحكومية في الضفة والقطاع متنوعة في مجالات عملها، وهي تساند مجموعات من الناس في كافة المناطق الجغرافية، وأنها قد أخذت على عاتقها مجموعة واسعة من الرسالات (missions).
- أن البيئة القانونية التي تعمل بها المنظمات غير الحكومية هي بيئة إيجابية بشكل عام، وإن هناك قانون متقدم وليبرالي قد تم العمل به منذ يناير عام 2000.

(5) دراسة O'Regan and Ghobadian :

بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي الرسمي هو العامل الرئيس في فعالية إدارة الأعمال"

"Formal strategic planning: The Key To Effective Business Process Management"

وقد ناقش الباحثان في هذه الدراسة مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي في تجاوز والتغلب على معوقات تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وقد قاما بتحديد المعوقات التي تعترض التنفيذ، واختبار إلى أي مدى هناك اختلافات في وجود المعوقات ما بين الشركات التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي الرسمي وتلك التي تقوم بالتخطيط الاستراتيجي بشكل غير رسمي، وقد قام الباحثان بتقسيم الشركات إلى فئتين أحداهما تمتلك خطة استراتيجية مكتوبة أي تتبنى التخطيط الاستراتيجي الرسمي والأخرى لا تمتلك خطة استراتيجية مكتوبة بمعنى أنها تمارس التخطيط الاستراتيجي غير الرسمي، وقد جاءت النتائج لتؤكد أن كلا النوعين يواجهان نفس المعوقات ولكن مع تأكيد أكبر من قبل الشركات التي تمارس التخطيط غير الرسمي على هذه المعوقات.

(6) دراسة Mclarney (2001):

بعنوان: "ربط فعالية التخطيط الاستراتيجي بالبيئة (دراسة حالة)"

"Strategic Planning- Effectiveness- Environment linkage: (A case study)"

وفي هذه الدراسة تناول الباحث مؤسسة خدمات صناعية كبيرة ليجري عليها دراسته التي هدفت إلى التعرف على العناصر الهامة والمؤثرة في فاعلية التخطيط الاستراتيجي، ومدى حضور وتأثير مسح البيئة الخارجية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وقد استعان الباحث بالمقابلات وعقد جلسات النقاش مع أعضاء دائرة التخطيط الاستراتيجي في المنظمة، ومع ممثلي أقسام أخرى كالتسويق والمبيعات والبحث والتطوير والصيانة، وأعضاء آخرين ممن لهم علاقة أو دور في هذه العملية.

وقد اعتبر الباحث أن هناك ثلاثة أبعاد تحدد مدى فاعلية عملية التخطيط الاستراتيجي هي: إنجاز الأهداف المخططة، خلق قدرات محددة للنظام، مستوى الإنجاز مقارنة بالمنافسين.



Issue 46, Year 8th 2010 العدد 46 السنة الثامنة

وقد استخدم الباحث لإنجاز دراسته نموذج مكون من ستة عناصر، ثلاثة منها تعتبر من مكونات التخطيط الاستراتيجي، وثلاثة تعتبر عناصر تأتي في سياق عملية التخطيط الاستراتيجي وهذه الستة عناصر كما يلي:

4- تكييف البيئة الداخلية لعملية التخطيط الاستراتيجي.
5- تكييف البيئة الخارجية للعملية.
6- مستوى مشاركة الأقسام الوظيفية.
7- استخدام تقنيات معينة في عملية التخطيط.
8- مستوى توافر الموارد اللازمة لعملية التخطيط.
9- درجة مقاومة التخطيط في المنظمة.

وقد وضع الباحث يده على واقع سير عملية التخطيط الاستراتيجي في هذه المنظمة في الجوانب المذكورة أعلاه، وقد أوصى الباحث في نهاية دراسته المنظمات عامة بتبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي لمنظماتهم إذا أرادوا لمنظماتهم البقاء والنجاح وأن ينظروا له كأداة تساعدهم في خوض معاركهم التنافسية.

دراسة (2001) Bonn:

بعنوان: "تنمية التفكير الاستراتيجي كأساس للمنافسة"

" Developing Strategic Thinking As A Core Competency"

وقد أجريت هذه الدراسة على 35 مديرا تنفيذيا يمثلون 35 شركة وكان هؤلاء المديرون هم المسئولون عن التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية في شركاتهم، وهذه الشركات تعتبر ضمن الشركات المئة الكبرى في أستراليا، وقد نفذت الدراسة من خلال مقابلة معهم لمدة تتراوح بين الثلاث والأربع ساعات، وقد كان سؤال الباحثة لهم حول المشكلات التي واجهوها خلال السنوات الخمس الأخيرة في مجال التخطيط الاستراتيجي، والمشكلة الأساسية التي ذكروها هؤلاء المديرون كانت التفكير الاستراتيجي بغض النظر عما إذا كان هؤلاء المديرون يقومون بالتخطيط الاستراتيجي بشكل رسمي ومكتوب أو موثق، أم يقوموا به بشكل غير رسمي وغير مكتوب.

وقد توصلت الباحثة إلى أن التفكير الاستراتيجي يجب أن يوجد على مستويين، على مستوى الفرد المنتمي للمنظمة وخاصة المديرون، وعلى مستوى المنظمة ككل.

أما على مستوى الفرد فترى الباحثة أن التفكير الاستراتيجي يجب أن يشمل العناصر الرئيسية التالية: فهم شامل حول المنظمة وبيئتها، الإبداع، نظرة أو رؤية حول مستقبل المنظمة.

وأما المستوى التنظيمي فيجب عليه أن يوفر السياق المناسب لوجود التفكير الاستراتيجي على مستوى الفرد، وذلك من خلال إيجاد المنظمة للهيكل التنظيمي، والعمليات، والأنظمة المناسبة لذلك، والتي من شأنها أن: ترعى وتؤمن حوارا استراتيجيا على مستوى القمة في المنظمة، والاستفادة من مزايا الإبداع والبراعة الموجودة لدى الأفراد في المنظمة.

التعليق على الدراسات العربية:

من خلال إلقاء نظرة سريعة على الدراسات العربية نجد أن بعضها قد اهتمت بقياس مدى إدراك المديرين لمفهوم التخطيط الاستراتيجي ومدى ممارسته وعلاقة هذه الممارسة ببعض العوامل التنظيمية والشخصية في المنظمات الصناعية، فهي تلتقي مع هذه الدراسة في المضمون بمعنى أن

اهتمامها منصب على التخطيط الاستراتيجي، ولكنها تختلف معها من حيث مجتمع الدراسة الذي اهتمت به.

ونجد أن هناك دراسات اهتمت بالممارسات الإدارية ومعوقات الأداء الإداري في المنظمات التطوعية أو الأهلية وفي قطاع الخدمة المدنية، وبالتالي فهي تلتقي مع هذه الدراسة من حيث مجتمع الدراسة (NGOs) وتختلف معها من حيث المضمون ذلك أن هذه الدراسات تناولت الأداء الإداري بشكل عام في حين أن هذه الدراسة اهتمت فقط بالتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص.

التعليق على الدراسات الأجنبية:

عند تفحص الدراسات الأجنبية نجد أنها اشتملت على دراسات اهتمت بالتخطيط الاستراتيجي ولكن شأنها شأن الدراسات العربية التقت مع هذه الدراسة في مضمون الموضوع واختلفت معها في مجتمع الدراسة حيث أجريت تلك الدراسات على مؤسسات صناعية ومؤسسات قطاع عام.

وهناك دراسات التقت مع هذه الدراسة من حيث الموضوع ذلك أنها تطرقت للتخطيط الاستراتيجي ولكنها اختلفت معها في أنها عبارة عن دراسات حالة (case studies) لمؤسسات خدمية ولم تكمن دراسة عامة لقطاع المنظمات غير الحكومية أو لمجموعة منظمات خدمية.

وهناك دراسة اهتمت بالمنظمات غير الحكومية ولكن موضوعها انصب على نوع القيادة المطلوب لهذه المنظمات ولم تركز على مدى أهمية ممارسة هذه القيادة للتخطيط الاستراتيجي.

وهناك دراسات اهتمت بالتخطيط الاستراتيجي ولكن مع التركيز على تكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي.

3-الاطار النظري

التخطيط الاستراتيجي:

إن تطبيق مفهوم الاستراتيجية في مجال الأعمال ظهر بوضوح سنة 1951 عندما أشار Newman إلى طبيعة وأهمية التخطيط للمشروع الاقتصادي، ثم في الستينات وضع كل من Andrews, Christiansen الأسس الرئيسية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي (ياسين، 2002).

ويرى الصرن أن التخطيط الاستراتيجي هو "العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخيل مستقبل المنظمة، وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل"
(الصرن، 2002، ص:299).

وفي هذا التعريف نجد أنها اعتبرت أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتضمن عدة فعاليات أولها هو تصميم رسالة المنظمة والتبصر بها أي إمعان النظر والتفهم لها بما يقود إلى القدرة على اشتقاق الأهداف التي تؤدي إلى تحقيق هذه الرسالة، ومن ثم تحديد المسار الرئيسي وما يتضمنه من أنشطة وأعمال تقود لتحقيق تلك الأهداف.

وقد قامت العارف بتعريفه أيضا من خلال سرد نقاط نستطيع القول أن هذه النقاط تصف التفكير الاستراتيجي الذي يقود إلى عملية التخطيط الاستراتيجي فقالت أن التخطيط الاستراتيجي هو:

- كف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة.
- التبصر بملامح المنظمة في المستقبل.
- تصور توجهات ومسار الشركة في المستقبل.
- رؤية رسالة وأهداف الشركة مستقبلا.

- تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها الشركة.

وهناك من اعتبر التخطيط الاستراتيجي " عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل، وتوقع ما سيحدث، وتخصص الموارد والإمكانيات الحالية ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة".

(ياسين، 2002، ص:16).

كذلك هناك من عرفه بأنه: "اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة، وتكوين سياسات وتحديد الأهداف، وتقرير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المنظمة والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المنظمات"

(الحملاوي، 1991، ص9).

ونجد أن هذا التعريف إلى حد كبير يتفق مع ما ذهبت إليه العارف في تعريفها حيث ركز الحملاوي على الأنشطة التي تتضمنها عملية التخطيط، من تحديد للرسالة، وتكوين سياسات وأهداف، ومسار رئيسي تسلكه المنظمة لتحقيق تلك الأهداف.

وفيما يتعلق بالسياسات فيذكر بدر(2004) أن هناك مشكلة في استخدام المصطلحات في الإدارة الاستراتيجية، حيث يوجد خلط في بعض الأحيان بين معنى استراتيجية وسياسية، حيث أنه قد يشار إلى الاستراتيجية بأنها هي الوسيلة أو الطريق لتحقيق الرسالة أو الهدف، في حين أن السياسة هي إرشادات عامة تساعد على تحقيق الأهداف، لذلك يرى أنه يسهل التمييز بينهما من ناحية التعبير اللفظي، بينما يصعب هذا التمييز في الواقع التطبيقي، ويرى البعض أنه على مستوى الإدارة العليا ينبغي أن يستخدم مصطلح استراتيجية أو مصطلح سياسة متبادلين ليعني نفس الشيء ولذلك يوجد مراجع تستخدم عنوان سياسات الأعمال، وبعض المراجع تستخدم عنوان استراتيجيات الأعمال، أما على مستوى الإدارات الوظيفية فقد وجد أنه في الواقع التطبيقي يسهل التمييز بين استراتيجيات التسويق مثلا والسياسات التسويقية، وقد عرف المغربي (1998، ص22) السياسات التنظيمية بأنها "تمثل توجيهات وإرشادات تضعها الإدارة العليا بما يسهم في تحقيق الأهداف وغالبا ما يتم استخدامها على مستوى الوحدات الإدارية المختلفة في الإدارات والأقسام"

ويرى (إدريس والمرسي، 2002) أن السياسات تستمد من الاستراتيجية وتمثل الإطار أو المرشد لعملية اتخاذ القرارات داخل التنظيم، وبالتالي فإن السياسة هي أداة الربط بين عمليات تكوين الاستراتيجية وعمليات التنفيذ لها.

وتعتبر السياسات إطارا مرجعيا يجب الاهتداء به بواسطة الأقسام والأفراد عند سعيهم لتنفيذ الاستراتيجية.

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

بعد استعراض التعريفات السابقة لبعض كتاب الإدارة نستطيع أن نبني تصور ما مفاده أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تنبثق من كونه يمثل أداة بيد الإدارة تساعدها على مد بصرها خارج حدود الأشياء التي يمكنها التحكم فيها لتتعرف على تلك المتغيرات البيئية المحيطة، بل وتوقعها ومحاولة تخصيص الموارد والإمكانيات المتاحة بما يسمح بمواجهة تلك التغيرات والهدف النهائي هو تحقيق رسالة المنظمة، ولقد ساقت (خطاب 1985) جملة من النقاط التي توضح مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي:

(1)توفير إطار مرشد للإدارة في اتخاذ القرارات.

(2) زيادة قدرة الإدارة على السيطرة على الموارد المتاحة، وترشيد تخصيصها وذلك في حدود القيود المفروضة عليها.
(3) تدنية ظروف عدم التأكد بالنسبة لعوامل البيئة الخارجية، وتشخيص آثارها على حركة الإدارة وتحديد القيود التي تفرضها، واستنباط الأساليب والأدوات للتعامل معها وتقييد آثارها، وتحديد الفرص المتاحة، بما يسهم في تحقيق فعالية المنظمة.
(4) تحقيق القدرة على التأثير والقيادة، لا أن تكون قرارات المنظمة عبارة عن رد فعل للأحداث الجارية ومجرد مستجيبة لها.
(5)تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط، والالتزام بالأهداف الاستراتيجية التي تضعها الإدارة.
(6) تحقيق الحوار المستمر عن مستقبل المنظمة بين إدارة المنظمة والمتعاملين معها والمتصلين بها.

التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأجل:

جدير بالاهتمام استعراض الفروق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأجل، سيما وأن في كثير من تعريفات التخطيط الاستراتيجي التي تم استعراضها آنفا، أشارت إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط طويل الأجل، أو أنه يهتم بقرارات طويلة الأجل، الأمر الذي قد يترك انطباعا بأنهما مفهومان مترادفان، إلا أن الحقيقة تقول أن هناك بعض الفروق بينهما، وقد قام (الشرقاوي، 1987) بتلخيص هذه الفروق في خمسة نقاط كما يلي:

(1) من حيث الطبيعة:

ففي حين أن التخطيط طويل الأجل يعتمد على حقائق في شكل أرقام وبيانات محددة في زمن محدد، يعتمد التخطيط الاستراتيجي على قيم لها جوانب فلسفية تعكس إيمان الإدارة بهدف أو أهداف وتضع جهودها وإمكانياتها للتمسك بها.

(2) من حيث المستوى:

يمكن أن يختص التخطيط طويل الأجل بمستويات وظيفية محددة أو مستويات تنظيمية معينة لها استقلال ذاتي، بينما يختص التخطيط الاستراتيجي بالمستوى المسئول عن نجاح أو فشل المنظمة ككل دون الالتزام بتخصص معين.

(3) من حيث المرونة:

للتخطيط طويل الأجل إجراءات ملزمة غير مرنة ولا يمكن تجاوزها، بينما للتخطيط الاستراتيجي إجراءات مرنة يمكن تأجيلها أو الرجوع المؤقت عنها.

وقد يكون هذا الفرق غير دقيق بدرجة كبيرة، من حيث أن إجراءات التخطيط طويل الأجل لا يمكن تجاوزها، وإن كنا نستطيع تقبل أن درجة المرونة في إجراءات التخطيط الاستراتيجي أكبر منها في التخطيط طويل الأجل.

(4) من حيث المسئولية:

ففي حين يتولى التخطيط طويل الأجل أخصائيون في التخطيط، تتولى الإدارة العليا مسئولية التخطيط الاستراتيجي.

كذلك هذا الفرق قد ينطبق على بعض المنظمات الكبيرة دون غيرها، حيث أن ما ذكر في الفروق تحت البند رقم 2 السابق والذي يوضح أن التخطيط طويل الأجل يختص بمستويات وظيفية أو تنظيمية معينة، يتعارض مع أن من يتولاه بالضرورة أن يكون أخصائيون في التخطيط، وإن كان




Issue 46, Year 8th 2010 العدد 46 السنة الثامنة

الأمر وارد الحدوث في منظمات كبيرة، كذلك رغم أن الإدارة العليا في المنظمة هي التي تتولى مسئولية التخطيط الاستراتيجي، إلا أن هذا لا يلغي دور المستويات التنظيمية الأخرى والعاملون فيها في هذه العملية، بل أن فلسفة التخطيط الاستراتيجي تقوم على المشاركة سواء في وضع الرسالة للمنظمة، أو في تحديد الأهداف وتحديد الفترة الزمنية اللازمة لتحقيقها.

(5) من حيث التركيز:

في التخطيط طويل الأجل يكون التركيز على مرحلة الإعداد والتنفيذ، بينما في التخطيط الاستراتيجي يكون التركيز على مرحلة التفكير والتكوين.

فالقيم هي الأساس التي ترتكز عليه جميع السياسات التي تعتمد عليها المنظمة وهي بمثابة حجر الأساس الذي تقوم عليه الرؤية المستقبلية للمنظمة vision، ورسالتها mission، وأهدافها العريضة

المنظمات غير الحكومية:

وصفي مدني (1997) المنظمات غير الحكومية بأنها منظمات أو مؤسسات اجتماعية غير ربحية لا صلة لها بمؤسسات الدولة الرسمية، أو بمؤسسات القطاع الخاص التي تستهدف الربح بشكل أساسي، ومن يقوم بإنشاء هذه المؤسسات هم الأفراد أو المجموعات، وتستمد هذه المنظمات قوتها من الحريات الطبيعية للإنسان والتي تختلف من مكان لآخر من حيث مدى السماح أو التقييد لها، وقد عرفت الحسيني (1995) المنظمة غير الحكومية بأنها "أي منظمة تؤسس وتدار من قبل مواطنين دون أي تمثيل رسمي لطواقم أو وكالات حكومية، وتعتبر المنظمة غير الحكومية كيانا عدليا مستقلا وتمنح كافة الحقوق والواجبات والصلاحيات والحصانات الضرورية لتحقيق أهدافها الخيرية والإنسانية مع المحافظة على استقلاليتها".

المؤسسات الأهلية:

ويعرف عيسى المؤسسات الأهلية: "مؤسسات غير الحكومية، وغير هادفة للربح، أنشأت من قبل مجموعة من الناس، في إطار المجتمع المدني يعملون من أجل هدف محدد لخدمة ورفاهية المجتمع"(عيسى، 2001)

ويعرفها الصاوي بأنها: "الجمعيات التطوعية غير الهادفة حتى وإن كان البعض برامجها ذا عائد مادي لكنه لا يستهدف الربح بقدر ما يساعد على تمويل نشاط الجمعية أساسا"(الصاوي، 1995)

وقد عرف قانون الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطيني في المادة (2) الجمعية أو الهيئة الأهلية بأنها: "شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعية تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية"(قطامش، 2003)

المجتمع المدني:

يعرف الجابري المجتمع المدني بأنه هو: "المجتمع التي تنظم فيه العلاقات بين أفراده على أساس الديمقراطية في المجتمع الذي يمارس فيه الحكم على أساس أغلبية حزبية، وتحترم فيه حقوق المواطن السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية في حدها الأدنى على الأقل، وأنه بعبارة أخرى المجتمع الذي تقوم فيه دولة المؤسسات بالمعنى الحديث للمؤسسة، البرلمان، القضاء المستقل، الأحزاب، النقابات، الجمعيات ... الخ"(الجابري، 1999)

وفي نفس الوقت نجد أن هناك من يعترض على وجهة النظر هذه من المنظمات الإرثية، فمثلا (غليون،1992) يعتبر التكوينات العشائرية والطائفية والقبلية والعائلية إلى جانب النقابات والجمعيات كلها من ميدان المجتمع المدني.

وهناك من يرى أن منظمات المجتمع المدني هي بالضرورة منظمات غير حكومية ولكن العكس ليس صحيح، فهو يعتبر أن المنظمة غير الحكومية تكون منظمة مجتمع مدني فقط عندما تضع في أجندتها بندا أساسيا حول السياسة العامة للدولة، وإلا فهي مجرد منظمة غير حكومية.

.(Blair, 1997)

ويعرف أبراش المجتمع المدني بأنه : "كل المؤسسات والأنشطة المنظمة، والتي تتيح للأفراد التمكن من الخيرات والمنافع العامة، دون تدخل مباشرة من الحكومة"(أبراش، 2001، ص3)

نستطيع أن نستخلص من مجمل التعريفات السابقة أن المجتمع المدني هو مجموعة من المنظمات التي تستهدف خدمة المجتمع أو خدمة أعضائها أو الدفاع عنهم، ويشترط في هذه المنظمات أن تتشكل بالإدارة التطوعية وأن تكون عضويتها اختيارية، وأن يكون وجودها قانوني ضمن إطار القانون البلد الذي تعمل فيه، وأن لا يكون تحقيق الربح هدفا رئيسيا لهم، كما تلتزم منظمات المجتمع المدني في عملها وعلاقتها بالطابع السلمي والتسامح واحترام الرأي الآخر.

نشأة وتطور المنظمات غير الحكومية في المجتمع الفلسطيني:

هناك من يرى أن البوادر الأولى لوجود عمل أهلي في فلسطين قد ظهرت منذ عام 1917 فقد ذكر عبد الهادي (2002) أن المنظمات الأهلية قد لعبت دورا هاما في مقاومة هجرة الهيود، ومصادرة الأراضي منذ انتهاء الحرب العالمية الأولى واحتلال فلسطين وإعلان الانتداب البريطاني عليها عام 1922م، وقد نشأت في تلك الفترة 1917-1948 العديد من الجمعيات الفلسطينية التي كان محور نشاطها تقديم المساعدات الإغاثية والإنسانية للفلسطينيين، وقد تمايزت أشكال العمل الأهلي في تلك الفترة، فقد نشطت النقابات العمالية كجمعية العمال العرب عام 1925م، واتحادات المرأة واتحادات الطلاب، والنوادي الرياضية، والجمعيات الخيرية، والتي ركزت في عملها الأهلي على المطالبة بالاستقلال والوحدة العربية والتصدي لمشروع تأسيس وطن قومي لليهود في فلسطين.

وفي الحالة الفلسطينية هناك اتفاق على أن وجود سلطة وطنية فلسطينية على أراضي الضفة الغربية وقطاع غزة شكل تحولا نوعيا في حياة المجتمع الفلسطيني، هذا التحول لا يستدعي فقط وجود قطاع أهالي قوي فحسب بل يستدعي أيضا تطوير دور هذا القطاع بما ينسجم والتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، كما يوجب على المنظمات الأهلية إجراء مراجعة لأدوارها القديمة- الجديدة تمكنها من تحديد رؤى واستراتيجيات جديدة تنسجم مع هذا الواقع الجديد وتؤسس للانتقال من الإغاثة إلى التنمية ومن المجتمع الطبيعي إلى المجتمع المدني الديمقراطي.

(محيسن، 2001، وعبد الهادي، 2002).

ومفهوم التنمية كما أشار يونس- في المؤتمر الأهلي الفلسطيني الذي انعقد من أجل صياغة رسالة من المنظمات الأهلية لقمة جوهانسبرغ للمنظمات غير الحكومية- وقد تطور بحيث تجاوز حدود التعريف الكلاسيكي له والذي يربط التنمية بالأبعاد الاقتصادية ولا يهتم بالأبعاد الأخرى الاجتماعية والثقافية والسياسية، وبرزت مفاهيم جديدة كالتنمية البشرية والتنمية المستدامة، وأصبح الإنسان هو المحور الرئيس للتنمية وهدفها.

مجلة علوم إنسانية
JOURNAL OF HUMAN SCIENCES
مجلة دورية محكمة تعنى بالعلوم الإنسانية
Issue 46, Year 8th 2010 العدد 46 السنة الثامنة

4-المنهجية والتصميم ومناقشة النتائج

منهجية البحث:

(1) اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة نظرا لمناسبة هذا المنهج مع طبيعة وأهداف الدارسة، وذلك بهدف وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها، سيما وأن هذا المنهج يتسم بأنه يقرب الباحث من الواقع ويمكنه وصف الظواهر بشكل دقيق إما بأسلوب كمي أو كيفي.

(الرفاعي، 1998)

(2)مصادر جمع البيانات:

- المصادر الأولية: تم جمع البيانات الأولية باستخدام أداة البحث الرئيسية وهي عبارة عن استبانة مصممة لخدمة أهداف الدراسة تم توزيعها على مديري المنظمات غير الحكومية.
- المصادر الثانوية وتتمثل في الكتب والدراسات والمنشورات والدوريات ذات العلاقة بكل من التخطيط الاستراتيجي والمنظمات غير الحكومية.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة والتي يصل عدد العاملين الدائمين بها إلى 10 عاملين أو أكثر، أو التي يبلغ عدد المتطوعين بها 20 متطوعا أو أكثر، وقد تم تنفيذ هذا المعيار على المنظمات غير الحكومية المسجلة في آخر إحصائية صدرت عن مكتب المنسق العام للأمم المتحدة (2003) ويبلغ عدد المنظمات المسجلة في هذا الدليل 280 منظمة، وعدد المنظمات التي ينطوي عليها المعيار هو 199 منظمة، وتتميز هذه الإحصائية باحتوائها على بيانات هامة حول منظمات مجتمع الدراسة، كالعنوان، والبريد الالكتروني، وأرقام الهاتف والفاكس، وأسماء المديرين، وأعداد العاملين لديهم، وأعداد المتطوعين ونوع النشاط الذي تعمل به، وسنة التأسيس، الأمر الذي من شأنه تسهيل الوصول والاتصال بهذه المنظمات أثناء إجراء الدراسة، وخلال عملية جمع الاستبانات تم إضافة 14 منظمة غير مسجلة في هذا الدليل حيث أشاد العديد من مديري المنظمات غير الحكومية بنشاطها وعملها وعبروا عن اعتقادهم بأن معايير الدارسة فيما يتعلق بعدد المتطوعين وعدد العاملين الدائمين، تنطبق عليها، وبذلك أصبح مجتمع الدراسة يتكون من 133 منظمة.

وقد استخدم الباحث طريقة المسح لجمع البيانات، وتم استرجاع 144 استبانة منها 109 صالحة للتحليل، وخمسة استبانات تم استبعادها لعدم انسجامها مع المعيار المشار إليه والذي يتعلق بعدد الموظفين الدائمين وعدد المتطوعين، أما باقي الاستبانات لم تسترجع وذلك ناتج عن عدم اهتام بعض المؤسسات في عملية الإجابة على الاستبانة، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة لعملية التحليل يساوي 109 استبانات.

مناقشة فرضيات الدراسة:

أولا: الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط تعزى للخصائص الشخصية للمدير (العمر بالسنوات، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) عند مستوى دلالة 0.05.



Issue 46, Year 8th 2010 العدد 46 السنة الثامنة

ولاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى أربع فرضيات فرعية الأولى خاصة والثانية خاصة بالجنس والثالثة خاصة بالمؤهل العلمي والرابعة خاصة بسنوات الخبرة كما يلي:

(1) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزي لعمر المدير عند مستوى دلالة 0.05 .
(2) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى للجنس عند مستوى دلالة 0.05.
(3) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزي للمؤهل العلمي المدير عند مستوى دلالة 0.05 .
(4) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزي لسنوات الخبرة عند مستوى دلالة 0.05 .

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام اختبار ما وتني اللامعلمي بالنسبة لمتغير الجنس واختبار كروسكال والاس (Kruskall-Wallis) – والذي يستخدم عادة للمقارنة بين ثلاث مجموعات مستقلة فأكثر والتي تكون بياناتها في صورة رتيبة وهو أيضا من الاختبارات اللامعلمية – للمتغيرات (العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة) وذلك من أجل الوقوف على معنوية الفروق الخاصة بكل متغير ، والنتائج موضحة بالجدول (1) التالي:

جدول رقم (1)نتائج اختبار مان وتني وكروسكال والاس للفورقات في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لعامل العمر والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة عند مستوى دلالة 0.05

المتغيرات الشخصية والوظيفية		درجة وضوح المفهوم: مفهوم واضح	تخطيط طويل الأجل	إدارة الأزمات	متوسط الرتب	Asymp. Sig
الجنس	ذكر	45	20	6	45.92	0.259
	أنثى	25	8	10	48.99	
العمر بالسنوات	أقل من 30	13	4	4	57.50	0.416
	30- أقل من 40	20	10	3	56.39	
	40 –أقل من 50	29	13	0	49.84	
	50 سنة فأكثر	8	2	0	45.30	
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	4	3	0	65.50	0.334
	دبلوم متوسط	5	4	2	56.41	
	بكالوريوس	37	14	3	51.90	
	دراسات عليا	24	7	2	49.92	
سنوات الخبرة في المجال	أقل من 5 سنوات	13	4	2	52.82	0.405
	5-10 سنوات	23	10	5	57.14	
	10 سنوات فأكثر	34	14	2	49.79	

1) الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لعمر المدير.

يبين الجدول رقم (1) أن متوسط الرتب يميل لصالح المنظمات التي يقودها المديرين الأصغر سنا، إلا أن مستوى المعنوية أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية العدمية، أي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة 0.05.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي خرجت بها دراسة (السالم، والنجار، 2002)، من حيث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى عمر المدير، وذلك على الرغم من أن متوسطات الرتب أظهرت أن درجة وضوح المفهوم تميل لصالح المديرين الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة، يليهم المديرون الذين تتراوح أعمارهم بني (40-50) سنة، يليهم المديرون الذين تقل أعمارهم عن 40 سنة، في حين أن متوسطات الرتب في هذه الدراسة أظهرت ميل درجة وضوح المفهوم لصالح المديرين الأصغر سنا (30 سنة فأقل) يليهم المديرون الذين تتراوح أعمارهم بين (30-40) سنة، يليهم المديرون الذين تتراوح أعمارهم بين (40-50) سنة، ثم المديرون الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة، وقد يعود هذا الاختلاف بين الدراستين في متوسطات الرتب إلى اختلاف نسبة تمثيل الفئات العمرية فيهما، فقد بلغت نسبة من تزيد أعمارهم عن 50 سنة في الدراسة (السالم والنجار، 2002)، 22.0% أي ما يقارب من ثلث العينة، في حين بلغت نسبة نفس هذه الفئة في هذه النسبة 10.1% فقط، كذلك بلغت نسبة من تقل أعمارهم عن 30 سنة في هذه الدراسة 19.3%، في حين أنها بلغت في تلك الدراسة 35.4%.

2) الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لجنس المدير.

رغم أن الجدول رقم (1) يظهر أن متوسط الرتب يميل لصالح الذكور، إلا أن مستوى المعنوية أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية العدمية أي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05.

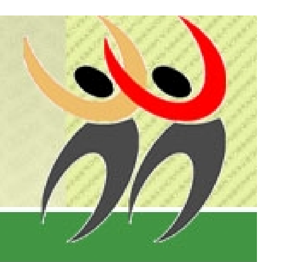
3) الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمؤهل العلمي للمدير.

يبين الجدول رقم (1) بأن مستوى المعنوية أكبر من 0.05 مما يعني قبول فرضية العدمية أي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة 0.05.

وتختلف هذه النتيجة عن النتيجة التي أظهرتها دراسة (الفرا، 2003) وهي وجود علاقة إيجابية بين المستوى التعليمي للمدير والسلوك الإداري الاستراتيجي.

وكذلك تختلف هذه الدراسة مع النتيجة التي توصل إليها (سالم والنجار، 2002) في دراستهما والتي أثبتت وجود علاقة بين المستوى التعليمي للمدير ودرجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي.



العدد 46 السنة الثامنة Issue 46, Year 8th 2010

4) الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لخبرة المدير مقدرة بالسنوات.

يبين الجدول رقم (1) أن متوسط الرتب يميل في درجة وضوح المفهوم لصالح المديرين الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين (5-10) سنوات، يليهم المديرون الذين تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات ثم المديرون الذين تزيد سنوات خبرتهم عن 10 سنوات، إلا أن مستوى المعنوية أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية العدمية أي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الخبرة بالسنوات عند مستوى 0.05.

وقد اتفقت هذه الدراسة في هذه النتيجة مع دراسة (السالم، والنجار، 2002) والتي أظهرت أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في المشروعات الصغيرة تعزى لعدد سنوات الخبرة لديهم، وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (الفرا، 2003) والتي أظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الممارسات الإدارية الاستراتيجية من جهة وبين خبرة المدير من جهة أخرى في قطاع الصناعات البلاستيكية في قطاع غزة، كما أنها تختلف مع دراسة (مرعي وياغي، 1991) التي أظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في القطاع العام في ممارسة القيادة الإدارية تعود إلى سنوات الخبرة للمديرين.

ثانيا: الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لبعض الخصائص التنظيمية للمنظمات غير الحكومية (عمر المؤسسة، عدد العاملين المتطوعين، عدد العاملين الدائمين) عدد مستوى معنوية 0.05.

ويتفرع عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية (الأولى خاصة بعمر المؤسسة والثانية خاصة بعدد العاملين المتطوعين والثالثة خاصة بعدد العاملين الدائمين) كالتالي:

(1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لعمر المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05.

(2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح التخطيط الاستراتيجي تعزى لعدد المتطوعين عند مستوى معنوية 0.05.

(3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لعدد العاملين الدائمين عند مستوى معنوية 0.05.

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام اختبار كروسكال والاس للمتغيرات (عمر المؤسسة، وعدد العاملين المتطوعين وعدد العاملين الدائمين) وذلك من أجل الوقوف على معنوية الفروق الخاصة بكل متغير

(1) الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح مفهوم للتخطيط الاستراتيجي تعزى لعمر المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05.

يبين الجدول رقم (2) بأن مستوى المعنوية يساوي 0.006 أي أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية العدمية أي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم

مجلة علوم إنسانية
JOURNAL OF HUMAN SCIENCES
مجلة دورية محكمة تعنى بالعلوم الإنسانية
Issue 46, Year 8th 2010 العدد 46 السنة الثامنة

جدول رقم (2)

المتغيرات التنظيمية		درجة وضوح المفهوم			متوسط الرتب	Asymp. Sig
		مفهوم واضح	تخطيط طويل الأجل	إدارة الأزمات		
عمر المؤسسة بالسنين	أقل من 5 سنوات	20	1	3	45.85	0.006
	5- أقل من 10 سنوات	8	8	4	68.40	
	10- أقل من 15 سنة	23	15	0	54.84	
	15 سنة فأكثر	19	4	0	44.02	
عدد العمال المتطوعين	أقل من 20 موظفا	34	13	3	52.23	0.220
	20 أقل من 40 موظف	19	6		47.26	
	40 أقل من 60 موظف	6	7	1	64.75	
	60 موظف فأكثر	11	2	3	54.09	
عدد العمال الدائمين	أقل من 10 موظفين	17	7	1	51.88	0.168
	10-أقل من 20 موظف	27	9	5	54.37	
	20-أقل من 30 موظف	14	2	0	41.63	
	30 موظف فأكثر	12	10	1	59.70	

نتائج اختبار كروسكال والالس للفروقات في درجة مفهوم التخطيط الاستراتيجي يعزى لعامل عمر المؤسسة وعدد العاملين المتطوعين وعدد العاملين الدائمين عند مستوى دلالة 0.05 العلمي للتخطيط تعزى لمتغير عمر المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05 وذلك لصالح المؤسسات التي يتراوح عمرها من 5 إلى أقل من 10 سنوات، وهناك دراسة (حمامي، والشيخ، 1995) التي خرجت بنتيجة مشابهة لنتيجة هذه الدراسة حيث أثبتت أن مديري شركات الأعمال الحديثة في الأردن أكثر فهما للتخطيط الاستراتيجي، في حين تختلف هذه النتيجة عن النتيجة التي أظهرتها دراسة كل من (السالم، والنجار، 2002) و (الغزالي، 2000)، والتي خلصت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين المديرين في المشروعات الصغيرة تعزى إلى عمر المؤسسة.

(2) الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لعدد المتطوعين عند مستوى معنوية 0.05.

يبين الجدول رقم (2) بأن مستوى المعنوية يساوي 0.220 وهو أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية العدمية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير عدد المتطوعين عند مستوى دلالة 0.05.

(3) الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لعدد العاملين الدائمين عند مستوى معنوية 0.05.



Issue 46, Year 8th 2010 العدد 46 السنة الثامنة

على الرغم أن الجدول (2) يبين أن متوسط الرتب يميل في درجة وضوح المفهوم لصالح المنظمات التي عدد موظفيها الدائمين 30 موظفا فأكثر وقد يعطي هذا الأمر إشارة إلى أن الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي تزيد كلما كبر حجم المنظمة، إلا أن مستوى المعنوية يساوي 0.168 وهو أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية العدمية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط تعزى لمتغير عدد العاملين الدائمين عند مستوى دلالة 0.05 وقد توصل (السالم والنجار، 2002) إلى نفس النتيجة من حيث عدم وجود فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير حجم المؤسسة في المشروعات الصغيرة الأردنية، وفي المؤسسات العامة الأردنية أكدت دراسة (العزالي، 2000) على عدم وجود فروق دالة إحصائيا في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى للعوامل التنظيمية (حجم المؤسسة، وعمرها، وطبيعة عملها) وكذلك توصلت دراسة (حمامي والشيخ، 1995) إلى عدم وجود علاقة بين حجم المؤسسة ووضوح المفهوم، بل على العكس بينت الدراسة أن المديرين في الشركات الصغيرة والمتوسطة قياسا بحجم المال وعدد العاملين لديهم وضوح أكثر لمفهوم التخطيط الاستراتيجي من المديرين في الشركات الكبيرة.

ومن خلال مناقشة الفرضيتين السابقتين الأولى والثانية نستطيع تقديم إجابة السؤال الرابع من أسئلة الدراسة والذي يستفسر عما إذا كان هناك علاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي وبعض الخصائص الشخصية والتنظيمية، حيث اتضح عدم وجود علاقة بين وضوح المفهوم والخصائص الشخصية (جنس المدير، عمره، مؤهله العلمي، وخبرته)، وكذلك عدم وجود علاقة بين وضوح المفهوم والخصائص التنظيمية (عدد المتطوعين، عدد العاملين الدائمين)، بينما هناك علاقة بين وضوح المفهوم وعمر المنظمة حيث وجد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وضوح المفهوم تعزى لهذا المتغير التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في ممارسة التخطيط الاستراتيجي تعزى لوضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي عند مستوى معنوية 0.05.

ولاختبار هذه الفرضية تم تحديد الفقرات التي تعكس ممارسة التخطيط الاستراتيجي إلى 14 فقرة كما هو موضح في الجدول رقم (3) التالي، وقد تم اختبار كل فقرة منها في ضوء مستويات المفهوم، إذا تم اعتماد ثلاثة مستويات لهذا الوضوح وهي (مفهوم واضح، تخطيط طويل الأجل، إدارة الأزمات) وقد استخدم اختبار كروسكال والاس لهذا الغرض:

جدول رقم (3)

نتائج اختبار كوسكال والاس لبيان الفروقات في ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالاستناد إلى وضوح المفهوم العلمي له

	دراسة ممارسة المفهوم			Asymp. sig
	متوسط الرتب			
	مفهوم واضح	تخطيط طويل الأجل	إدارة الأزمات	
تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر	54.98	47.45	41.29	0.276

عليها في المستقبل				
يتم الأخذ بالاعتبار وجهة نظر المستويات الإدارية الأخرى في متغيرات البيئة الخارجية المختلفة	56.11	42.79	48.98	0.101
تقوم الإدارة بتحليل الموارد البيئة الداخلية في المؤسسة، (موارد بشرية، مالية، إدارية، تقنية) للتعرف على ما تملك من مصادر قوة، ونقاط ضعف للاستفادة منها الآن وفي المستقبل	54.01	52.02	39.27	0.452
يتم الأخذ بالاعتبار وجهة نظر المستويات الإدارية الأخرى في عوامل البيئة الداخلية المختلفة	52.99	52.15	41.64	0.059
تملك المنظمة رسالة واضحة في ذهن المدير	52.99	52.15	41.64	0.600
تملك المنظمة رسالة واضحة مكتوبة	53.41	52.33	41.79	0.340
تعمل الإدارة على عكس رسالتها على العاملين والفئات المستهدفة في خدمتها	54.71	48.52	44.86	0.541
هناك معرفة وفهم من قبل العاملين برسالة المؤسسة تمكنهم من الالتزام بها	50.32	52.34	59.43	0.706
تضع المؤسسة أهدافا مرحلية (أقل من سنة) واضحة ومكتوبة تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة	51.79	54.96	42.64	0.586
تشارك كل وحدة أو دائرة في المؤسسة في إعداد أهدافها القصيرة الأجل (أقل من سنة)	52.16	48.91	62.79	0.517
تختار المؤسسة الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأنسب بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها حاضرا ومستقبلا	54.17	47.89	46.43	0.539
السياسات التي تتبعها المؤسسة واضحة في أذهان جميع العاملين مما يساعد ويضمن تنفيذ أهداف المؤسسة	51.75	53.39	56.29	0.906
السياسات التي تتبعها المؤسسة تكون عادة مكتوبة	51.81	51.95	54.07	0.930
السياسات شاملة لكل الأنشطة والاستراتيجيات	52.41	51.07	59.07	0.799

وتبين من الجدول رقم (3) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أي فقرة من الفقرات التي تمثل الممارسة العملية للتخطيط الاستراتيجي ودرجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي أي نقبل الفرضية العدمية التي تقول بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات غير الحكومية عند مستوى معنوية 0.05.



Issue 46, Year 8th 2010 العدد 46 السنة الثامنة

وتختلف هذه الدراسة في النتيجة مع دراسة (سالم، والنجار، 2002)، والتي خلصت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين درجة وضوح المفهوم التخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المشروعات الصغيرة، وكذلك تختلف مع دراسة (الغزالي،2000) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين درجة وضوح المفهوم التخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المؤسسات العامة الأردنية وقد بلغ معامل الارتباط بينهما (0.19).

ومناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة تقدم إجابة السؤال الخامس من أسئلة الدراسة والذي يستفسر عن وجود علاقة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات غير الحكومية، حيث بين اختبار الفرضية عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة $\alpha=$ 0.05.

رابعا: الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا توجد فروق دالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي تعزى للخصائص الشخصية للمدير (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة) عند مستوى ثقة $\alpha= 0.05$.

ولاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى أربعة فرضيات فرعية:

(1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي تعزى لجنس المدير عند مستوى ثقة $\alpha= 0.05$.

(2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي تعزى لعمر المدير عند مستوى ثقة $\alpha= 0.05$.

(3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي تعزى للمؤهل العلمي للمدير عند مستوى ثقة $\alpha= 0.05$.

(4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي تعزى لخبرة المدير (مقدرة بالسنوات) عند مستوى ثقة $\alpha= 0.05$.

ولاختبار هذه الفرضيات إحصائيا تم استخدام برنامج SPSS الإحصائي وتم اختيار اختبار (Independent sample T- test) واختبار (One Way ANOVA) من أجل الوقوف على معنوية الفروق الخاصة بكل متغير وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4)

يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية ودلالة الفروق باستخدام اختبار t لعامل الجنس لمجال المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية

المتغير	الطبقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى المعنوية
الجنس	ذكر	2.7637	0.78161	0.354 -	0.724
	أنثى	2.8214	0.81703		

(1) الفرضية الفرعية الأولى:

يتبين من الجدول رقم (4) أن قيمة t المحسوبة تساوي - 0.354 أي تقع في منطقة القبول، وكذلك قيمة مستوى المعنوية تساوي 0.724 أي أكبر من 0.05 لذلك تقبل الفرضية العدمية أي لا



Issue 46, Year 8th 2010 العدد 46 السنة الثامنة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي تعزى لجنس المدير عند مستوى ثقة 0.05 =α.

(2) الفرضية الفرعية الثانية:

جدول رقم (5) يبين أن قيمة F المحسوبة والتي تساوي 0.504 أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.68 وكذلك قيمة مستوى المعنوية تساوي 0.681 وهي أكبر من 0.05 لذلك تقبلا الفرضية العدمية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي تعزى لعمر المدير عند مستوى ثقة 0.05 =α.

(3) الفرضية الفرعية الثالثة:

جدول رقم (5) يبين أن قيمة F المحسوبة والتي تساوي 2.930 أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.68 وكذلك قيمة مستوى المعنوية تساوي 0.037 وهي أقل من 0.05 لذلك نرفض الفرضية العدمية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي تعزى للمؤهل العلمي للمدير عند مستوى ثقة 0.05 =α.

جدول رقم (5)

المتوسطات والانحرافات المعيارية ودلالة الفروق باستخدام اختبار تحليل التباين لعامل العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة حسب المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية

المتغير	الطبقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى المعنوية
العمر بالسنوات	أقل من 30 سنة	2.9375	0.70653	0.504	0.681
	30- أقل من 40 سنة	2.7721	0.81437		
	40 – أقل من 50 سنة	2.6919	0.81437		
	50 سنة فأكثر	2.8864	0.81673		
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	3.1111	0.86703	2.930	0.037
	دبلوم متوسط	3.1364	0.98338		
	بكالوريوس	2.8333	0.78308		
	دراسات عليا	2.5000	0.63141		
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3.0500	0.63663	1.488	0.231
	5- أقل من 10 سنوات	2.7566	0.81888		
	10 سنوات فأكثر	2.6950	0.81487		

نلاحظ أن هناك الفروق تميل لصالح المديرين حملة شهادات الدراسات العليا، حيث أن المتوسط الحسابي المقابل لهذه الفئة هو الأقل، قد تبدو هذه النتيجة منطقية ومقبولة للعقل إذا ما سلمنا بأن ارتفاع درجة التحصيل العلمي للشخص ترتقي بمستوى تفكيره، وتجعله أكثر دقة في وزن الأمور ووضعها في نصابها دون المبالغة في تقديرها أو تقليل من شأنها دون مبرر موضوعي، وتجعله أكثر قدرة على التغلب على المعوقات التي تعترضه والمشكلات التي تواجهه.

(4) الفرضية الفرعية الرابعة:



Issue 46, Year 8th 2010 العدد 46 السنة الثامنة

رغم أن جدول رقم (5) يبين أن المتوسطات الحسابية تتصاعد بدءا من الفئة ذات الخبرة (10 سنوات فأكثر)، وتنتهي بالفئة التي تقل سنوات خبرتها عن 5 سنوات، الأمر الذي يشير إلى أن زيادة عدد سنوات الخبرة للمدير تقلل من درجة اعتباره للمعوقات، إلا أننا لا نستطيع اعتبار هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث يشير الجدول أيضا إلى أن قيمة F المحسوبة والتي تساوي 1.488 أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.68 وكذلك قيمة مستوى المعنوية تساوي 0.231 وهي أكبر من 0.05 لذلك نقبل الفرضية العدمية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي تعزى لخبرة المدير مقدرة بالسنوات عند مستوى ثقة α= 0.05.

خامسا: الفرضية الرئيسية الخامسة:-

لا توجد فروق دالة إحصائيا حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي تعزى للخصائص التنظيمية (عمر المؤسسة بالسنين، عدد المعاملين المتطوعين، عدد العاملين الدائمين) عند مستوى ثقة α= 0.05.

ولاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى ثلاث فرضيات فرعية:

1-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية تعزى لعمر المؤسسة، عند مستوى ثقة α= 0.05.

2-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية تعزى لعدد المتطوعين، عند مستوى ثقة α= 0.05.

3-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية تعزى لعدد العاملين الدائمين، عند مستوى ثقة α= 0.05.

ولاختبار هذه الفرضية إحصائيا تم استخدام برنامج SPSS الإحصائي وتم اختيار اختبار (One way ANOVA) من أجل الوقوف على معنوية الفروق الخاصة بكل متغير وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (6)

المتوسطات والانحرافات المعيارية باستخدام اختبار التحليل التباين الأحادي لعامل عمر المؤسسة وعدد العاملين المتطوعين والدائمين حسب المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية

المتغير	الطبقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى المعنوية
عمر المؤسسة بالسنين	أقل من 5 سنوات	2.9063	0.85913	0.789	0.503
	5- أقل من 10 سنوات	2.9167	0.76376		
	10- أقل من 15 سنة	2.7368	0.80318		
	15 سنة فأكثر	2.6200	0.72930		
عدد العمال المتطوعين	أقل من 20 موظفا	2.8088	0.87119	0.341	0.796
	20 أقل من 40 موظف	2.7600	0.72701		
	40 أقل من 60 موظف	2.9107	0.69065		

	60 موظف فأكثر	2.6389	0.73875		
عـــدد العمـــال الدائمين	أقل من 10 موظفين	2.8500	0.75345	0.198	0.898
	10-أقل من 20 موظف	2.8059	0.78827		
	20-أقل من 30 موظف	2.7500	0.86150		
	30 موظف فأكثر	2.6875	0.81844		

(1) الفرضية الأولى:

جدول رقم (6) يبني أن المتوسط الحسابي الأقل هو المقابل للمنظمات ذات الفئة العمرية (15 سنة فأكثر)، مما يعكس انخفاض درجة اعتبار مديري هذه المنظمات للمعوقات المطروحة عليهم في الاستبانة، إلا أننا لا نستطيع القول أن لعمر المنظمة علاقة دالة إحصائيا بنظرة المدير لهذه المعوقات، حيث يبين الجدول أيضا أن قيمة F المحسوبة والتي تساوي 0.789 أصغر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.68 وكذلك قيمة مستوى المعنوية تساوي 0.503 وهي أكبر من قيمة 0.05 لذلك نقبل الفرضية العدمية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية تعزى لعمر المؤسسة بالسنوات عند مستوى ثقة α= 0.05.

(2) الفرضية الفرعية الثانية:

أيضا على الرغم من أن الجدول (6) يظهر أن أقل متوسط حسابي هو المقابل لفئة المنظمات التي لديها 60 متطوعا فأكثر، وهذا يشير إلى أن مديري هذه الفئة من المنظمات الأقل في درجة اعتبار المعوقات المقصودة، إلا أن الجدول يظهر أن قيمة F المحسوبة والتي تساوي 0.341 أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.68 وكذلك قيمة مستوى المعنوية تساوي 0.796 وهي أكبر من 0.05 لذلك نقبل الفرضية العدمية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية تعزى لعدد المتطوعين عند مستوى ثقة α= 0.05.

(3) الفرضية الفرعية الثالثة:

مع أن المتوسطات الحسابية في جدول رقم (6) تخبر بأن درجة اعتبار المعوقات تقل كلما زاد عدد العاملين الدائمين في المنظمة، حيث يبين الجدول أن قيمة F المحسوبة والتي تساوي 0.198 أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.68 وكذلك قيمة مستوى المعنوية تساوي 0.989 وهي أكبر من 0.05 لذلك نقبل الفرضية العدمية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية تعزى لعدد العاملين الدائمين عند مستوى ثقة α= 0.05.

ومن خلال مناقشة هاتين الفرضيتين الرئيسيتين الرابعة والخامسة نستطيع تقديم إجابة للسؤال السادس من أسئلة الدراسة والذي يستفسر عن وجود علاقة بين المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي، وبعض الخصائص الشخصية والتنظيمية، حيث أظهرت الاختبارات عدم وجود علاقة بين آراء المديرين في المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي، وبعض الخصائص الشخصية والتنظيمية، حيث أظهرت الاختبارات عدم وجود علاقة بين آراء المديرين في المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي، والخصائص الشخصية (جنس المدير، عمره، خبرته).



Issue 46, Year 8th 2010 العدد 46 السنة الثامنة

5- النتائج والتوصيات

1. النتائج:

(1) وجدت الدراسة أن نسبة 66.7% من مديري المنظمات غير الحكومية لديها وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي.

(2) وجدت الدراسة أن مديري المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة يميلون لممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للفقرات التي تجسد الممارسة العملية للتخطيط الاستراتيجي 3.620.

(3) لا يعتبر مديري المنظمات غير الحكومية المهارات والكفاءات ونظام المعلومات الكفء اللازمة لعملية التخطيط، معوقات تواجه هذه العملية بمعنى أنها متوفرة لديهم، بينما أشاروا إلى معوقات أخرى أهمها نقص الإمكانيات المادية، وعدم تلقي المساندة الكافية من قبل السلطة، وارتفاع معدل دوران العمل.

(4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لديهم، تعزى للخصائص الشخصية (عمر المدير، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

(5) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لديهم، تعزى للخصائص التنظيمية المتمثلة بعدد الموظفين الدائمين، وعدد المتطوعين، بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 تعزى لعمر المؤسسة بالسنوات.

(6) لا توجد علاقة ارتباط بين درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات غير الحكومية.

(7) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين حول بعض المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي تعزى للخصائص الشخصية للمدير (الجنس، العمر بالسنوات، عدد سنوات الخبرة)، بينما توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بينهم حول هذه المعوقات تعزى للمتغير الشخصي (المؤهل العلمي للمدير) عند مستوى معنوية 0.05.

(8) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين حول بعض المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي تعزى للخصائص التنظيمية للمؤسسة (عمر المؤسسة بالسنوات، عدد المتطوعين، عدد العاملين الدائمين).

(9) وجدت الدراسة أن نسبة الذكور من مديري المنظمات غير الحكومية بلغت 67.9%، بينما بلغت نسبة الإناث 32.1%، وهي نسبة تدل على أن للمرأة نصيب جيد في المشاركة في قيادة هذا القطاع.

(10) أن المنظمات غير الحكومية تمارس نشاطات متعددة، وتعمل في مجالات متنوعة وهذا أمر جيد، إلا أن تنوع وتعدد المجالات التي تعمل بها المنظمة الواحدة قد يشير إلى عدم وضوح الرؤية لديها.

(11) أن نسبة حملة شهادات البكالوريوس والدراسات العليا من مديري المنظمات غير الحكومية نسبة عالية حيث بلغت 81.6%.

2. التوصيات:

بناءا على النتائج السابقة فإن الدراسة توصي بالتالي:

على الرغم من أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يعتبر واضحا لدى نسبة مهمة من مديري المنظمات غير الحكومية، وأن درجة الممارسة هي درجة متوسطة، وأن هذه النتيجة تعتبر مباشرة، إلا أنه يجب البناء على هذه النتيجة ومحاولة السير قدما على نفس الطريق المؤدية إلى تعميم فهم أعمق وممارسة أكثر جدية في هذا القطاع، وكي يتأتى ذلك توصي الدراسة بالتالي:

(1) زيادة الاهتمام بعقد الدورات التدريبية المتخصصة بالمهارات الإدارية عامة وبالتخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص.

(2) على المديرين أن يعملوا على تكريس وترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي في مؤسساتهم وجعلها جزء لا يتجزأ من الثقافة العامة لهذه المؤسسات.

(3) مبدأ المشاركة والأخذ بوجهات نظر العاملين والمتعاملين مع المؤسسة في الاعتبار هو جزء من ثقافة التخطيط الاستراتيجي التي يجب تواتر العمل بها بشكل اعتيادي، وليس بشكل موسمي، أو عند وجود أزمة ما.

(4) تشجيع المبادأة لدى الأفراد والعاملين وخلق المناخ المشجع ليدلي كل بدلوه وبفكرته مهما كانت هذه الفكرة، دون أدنى تردد، حيث أن هذا هو بوابة الولوج للأفكار الخلاقة والمبدعة.

(5) على السلطة ومن خلالها وزاراتها ومؤسساتها المختصة، تقديم كل ما تستطيع من دعم مادي ومعنوي وتشريعي لهذه المنظمات لتساعدها في تنفيذ خططها، أولا لأن هذه المنظمات تتحمل جزء من العبء الملقى أصلا على عاتق الحكومة كاستيعاب جزء من الخريجين العاطلين عن العمل، وتقديم خدمات متنوعة تعليمية وصحية وتربوية ورياضية وتنويرية وغيرها، وثانيا لأنها تلعب دورا بارزا في تحقيق التنمية المستدامة والتي أمست ولا زالت تمثل قضية تشغل بال الشعوب والحكومات.

(6) ضرورة إعادة النظر من قبل بعض المنظمات في رؤيتها ورسالتها والتأكد من وضوحهما وسيما إنها البوصلة التي تحدد وجهة الجهود والموارد في المنظمة.

(7) تؤكد هذه الدراسة على ضرورة تمسك المنظمات وخاصة تلك التي تعاني من نقص في الإمكانيات المادية، وبالإرشادات التي من شأنها تخفيف حدة أزمة التمويل لديها، والتي أشار إليها بعض ممن بحثوا في هذه المسألة (مسألة التمويل)، كالعمل على تفعيل دور المجتمع المحلي، والقطاع الخاص في المساهمة في عملية التمويل، العمل على تنويع مصادر التمويل وعدم الاعتماد على مصدر واحد، تقليص المصاريف ضمن الحدود التي تمسح بالقيام بالأنشطة ولا تؤسس لأزمة واحتمالات انهيار المنظمة، خلق مصادر تمويل ذاتية.

(8) وتلفت هذه الدراسة النظر إلى أهمية إجراء دراسات مستقبلية حول:

- أثر دورات التدريب الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى ممارسته.
- دراسة حالة case study لإحدى المنظمات الناجحة في عملها، والكشف عما إذا كان هناك علاقة للتخطيط الاستراتيجي بهذا النجاح.

المراجع

قائمة المراجع العربية

- آبراش، إبراهيم، المجتمع المدني الفلسطيني من الثورة إلى تحديات تأسيس الدولة، ورقة بحثية مقدمة لمعهد كنعان التربوي النمائي، غزة، 2001.
- إبراهيم، سعد الدين، 1997,***دور الجامعات ومراكز البحث لدعم ثقافة المجتمع المدني***، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية، القاهرة ,دار الأمين،
- إدريس، ثابت، والمرسي، جمال الدين ,2002 ، ***"الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية"*** ، مصر , الدار الجامعية،
- أبو سلطان، يوسف، 2004***"تقييم برامج التدريب الإداري الممولة من الخارج***: دراسة تطبيقية على المؤسسات الغير حكومية في قطاع غزة"، غزة , رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية،
- أبو سيف، عاطف، 2003***"قراءة نظرية وتأصيلية مع إشارة للواقع الفلسطيني، المجتمع المدني والدولة"*** مجلة رؤية الهيئة العامة للاستعلامات، فلسطين، العدد 26،
- أبو صفية، فائق، 2000***" معوقات الأداء الإداري التي تواجه المنظمات غير الحكومية، منظمات مختارة في الأردن"*** ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية،
- أبو قحف، عبد السلام، 1997 **"أساسيات الإدارة الاستراتيجية"**, مصر ، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ،
- أبو معمر، عطية,2002،***" التخطيط الاستراتيجي كمدخل لرفع كفاءة وفاعلية المنظمات الصناعية الخاصة في قطاع غزة"*** ، رسالة ماجستير، جامعة الملكة أروى، اليمن،
- أفندي، عطية حسن، 2000" المنظمات غير الحكومية والتنمية"، **مجلة السياسة الدولية**، عدد 141، مؤسسة الأهرام،
- الشرقاوي، علي، 1987السياسات الإدارية: ***تحليل وبناء واختيار وتطبيق الاستراتجيات في منشآت الأعمال***، مصر, المكتب العربي الحديث، ،
- الصاوي، علي، 1995"نموذج لإدارة الجمعيات الأهلية العربية" **مجلة شئون عربية**، جامعة الدول العربية، مصر، ديسمبر،
- الصرن،رعد حسن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دار الرضا للنشر، سوريا، 2002.
- العارف، نادية2000-2001، ***الإدارة الاستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"***، مصر, الدار الجامعية، الإسكندرية، ،
- الغزالي، كرمة، 2000***"التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية***: الأردن ,دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، ،
- الفرا، ماجد، "آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي لدى المدير الفلسطيني2003"، ***مجلة الجامعة الإسلامية***، العدد الحادي عشر ,الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد الثاني، ،
- الفرحان، أمل والخصاونة، سامي، 1991***"الممارسات الإدارية في الجمعيات التطوعية في الأردن"*** الأردن, دراسة مقدمة إلى صندوق الملكة علياء للعمل الاجتماعي التطوعي الأردني، ،
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، 1999***"الإدارة الاستراتيجية لمواجهة القرن الحادي والعشرين***، مصر, مجموعة النيل العربية، ،
- بدر، حامد أحمد، 1994 **"الإدارة الاستراتيجية"**مصر، دار النهضة العربية، جامعة القاهرة،
- بشارة، عزمي، 1998***"المجتمع المدني دراسة نقدية مع إشارة للمجتمع المدني العربي***" بيروت مركز دراسات الوحدة العربية،

ثانيا: قائمة المراجع الأجنبية:



- Abdelkarim, Naser, ***the long-term financial sustainability of the Palestinian NGO sector, an assessment. A study commissioned by welfare association consortium***, Ramallah, November, 2002.
- Allison, Michael, and Kaye,Jude, ***strategic planner for Nonprofit organizations: A practical guide and workbook***, John Wiley & Sons, New York, 1997.
- Beerel, Annabel, ***" the strategic planner as prophet and leader: a case study concerning a leading seminary illustrates the new planning skills required"***, leadership & organization development journal, MCB university press, USA, Volume 18 Number 3, 1997 pp.136-144.
- Bonn, Ingrid, ***developing strategic thinking as a core of competency, management decision***, MCB university press, Vol, 39,No. 1,2001.
- Bunning, C.R., ***"Effective strategic planning in the public sector: some learning", international journal of public sector management***, Emerald Group publishing limited, University of Bradford, Volume: 5 Number: 4: 1992.
- Burak, H,E. ***"Corporate Business and human resources planning practices: strategic issues and concerns"*** , organizational dynamics journal, Vol. 15, summer 1986.
- Carter, Hayley, ***"strategic planning Roborn" ,work study***, MCB university press, USA, Volume 48, Number 2, 1999, pp.46-48.
- Daft, Richard L***, management: concepts & cases, seventh edition***, New Jersey: prantice Hall, 1999.
- French, Steven J, Kelly, Stephen J,& Harrison, Jennifer L., ***" The Role Of strategic planning in thd performance of small professional service firms"***. Journal of management development, MCB University press, USA, Volume 23, Number 8, 2004,pp. 765-776.
- Garratt, B, Introduction***" developing strategic thought- rediscovering the art of direction- giving,*** McGraw-Hill, London, 1995.